Legal Aid Ontario

Business Plan

February 2003

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Message from the Chair

I am pleased to share with you our 2003/04 business plan. The plan demonstrates our continued progress and sets out Legal Aid Ontario's (LAO) commitments for the coming year. It reflects our goal of achieving excellence in accessibility and quality of service and shows you how we're managing to achieve that goal. The plan also outlines what we've accomplished so far and our strategies and commitments for creating a better legal aid system.

In my view, Ontario's system already has a well-deserved, world-class reputation. We provide legal services to over 1 million people a year. That's over four thousand people that we help every single working day of the year.

Over the last three years LAO has been in a state of transition, continually finding ways to improve legal aid services for low-income Ontarians and the supports for our service providers. We have built the foundation to ensure access to justice for low-income individuals. LAO has significantly increased client services within our existing budget. We have restructured our certificate and duty counsel services, provided more targeted legal assistance, addressed unique client needs, and significantly improved our cost management.

This year, LAO and lawyers who do legal aid work successfully persuaded the government to recognize the importance of making legal aid work more affordable to do. The Attorney General announced the first increase to the legal aid tariff in 15 years. The Attorney General has also indicated that another increase in the same range can be expected in the beginning of the fiscal year, April 1, 2003. LAO and the Tariff Reform Coalition will continue working with the government towards an ongoing tariff review process - one that will prevent future tariff crises from occurring.

As for our services, we see in our future a much more balanced system. Our challenge is to find the right mix of services so we can offer our clients the right service in the right place at the right time. The centrepiece of the 2003/04 Business Plan is LAO's commitment to implement the new Client Access and Service Program. Our plan is to reconfigure our services and resources to ensure consistent access to high quality legal aid services throughout the province.

The year ahead promises to be challenging. With the direction set by our Board of Directors and the high standards set by LAO's management, staff, community legal clinics and the commitment of our stakeholders and partners, I have no doubt of our ability to achieve our goals. I invite you to read more details on our key initiatives for the year ahead and the targets we have set. It's our roadmap for improving access to justice for low-income Ontarians.

Hon. Sidney B. Linden

Chair

Ontario's justice system depends on legal aid

Legal Aid Ontario (LAO) and legal aid service providers are essential components of an accessible, fair, effective and efficient justice system. LAO and legal aid service providers ensure that poverty is not an insurmountable barrier to justice for low-income Ontarians. Throughout the province, low-income Ontarians depend on legal aid to ensure they have access to justice when they need it. Legal aid protects constitutional and legal rights and ensures fair and equal treatment for low-income people.

Every day, LAO programs ensure representation to thousands of low-income Ontarians in almost every court and tribunal. LAO is the most significant funder or provider of criminal, family, mental health, clinic law, refugee, and related legal services in the province.

Legal Aid Services

In 2001/02, LAO assisted more than one million low-income Ontarians with a wide variety of legal needs across Ontario. LAO assists over 4,300 low-income Ontarians every working day:

LEGAL AID SERVICE	TOTAL
Certificates Issued	114,044
Duty Counsel Assists (Per Diem and Staff)	801,808
*Community Clinics – Case Files Opened	15,122
*Legal Advice/Brief Services – People Assisted	119,286
*Clinic Referrals – People Assisted	57,872
Total Number of Low-Income Ontarians Assisted	1,108,132

(*Clinic statistics are based on the calendar year 2001)

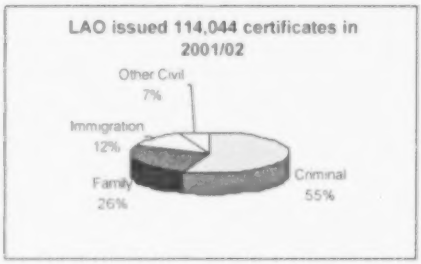
Certificate and Duty Counsel Services

LAO provides duty counsel in every provincial courthouse in Ontario. This includes more than 70 courthouses as well as every satellite court. LAO also provides duty counsel to approximately 33 fly-in locations in northern and remote areas.

Total Persons Assisted by Duty Counsel 2001/2002	
24-hour Lawline	48,042
Salaried	262,022
Private Bar	491,744
Total	801,808

LAO Advice Lawyers also provide summary advice on legal issues in approximately 130 locations across Ontario, including Family Law Information Centres. In 2001/02, duty counsel assisted over 800,000 people.

In 2001/02 over 114,000 people were issued a legal aid certificate. Certificates are issued to low income Ontarians and can be used to retain private lawyers to represent them in proceedings before the criminal, family or mental health courts. Certificates are also issued for certain administrative tribunals and for dealings with the Immigration and Refugee Board.

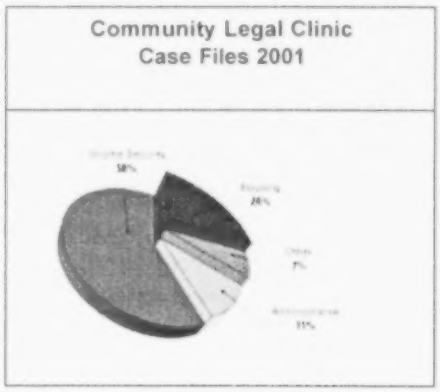


Community Legal Clinics and Student Legal Aid Services Societies

LAO funds 79 community legal clinics across Ontario. Clinics offer services at more than 140 central and satellite locations.

In 2001/02, LAO's community legal clinics distributed over 1.8 million pieces of public legal education material. Clinics provide services for legal matters dealing with housing, social assistance, pensions, workers' compensation and employment issues.

LAO also funds student legal aid services societies (SLASS) located at each of Ontario's six law schools. SLASSs provide a combination of legal aid services and legal education.



Legal Aid Volunteers

LAO and legal aid services benefit from thousands of hours of volunteer time every year. Approximately 1,400 lawyers and community lay representatives volunteer and serve on advisory committees to the LAO Board, on LAO's local area committees and the boards of community legal clinics across Ontario.

Mandate

The *Legal Aid Services Act, 1998* states that LAO's mandate is to "promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals by means of:

- Providing consistently high quality legal aid services in a cost-effective and efficient manner to low-income individuals throughout Ontario;
- Encouraging and facilitating flexibility and innovation in the provision of legal aid services, while recognizing the private bar as the foundation for the provision of legal aid services in the areas of criminal law and family law and clinics as the foundation for the provision of legal aid services in the area of clinic law;
- Identifying, assessing and recognizing the diverse legal needs of low-income individuals and of disadvantaged communities in Ontario; and

- Providing legal aid services to low-income individuals through a corporation that will operate independently from the Government of Ontario but within a framework of accountability to the Government of Ontario for the expenditure of public funds."

Vision

In 2003-04, LAO will be in the third year of its current strategic plan. Each business plan and budget submission takes LAO a step closer towards achieving its strategic goals.

Legal Aid Ontario will pursue its legislative mandate with the goal of achieving excellence in accessibility and quality of client service, effective relationships with service providers, and efficient, accountable and innovative use of resources.

Understanding Our Environment

Like any organization, LAO must respond to its external environment and the "drivers" can have an impact on LAO and its ability to deliver services.

Many of the factors affecting legal services are beyond LAO's control. At the same time, any one of them can have an enormous impact on legal needs, the demand for legal aid services, or the way in which LAO is able to respond to its clients.

For LAO, change and increasing complexity in its external environment characterize the outlook for the year.

Demands are increasing in key areas

- Criminal charges continue to climb in both adult criminal and young offender matters. Between 1998/99 and 2001/02, the number of adult criminal charges received in the Ontario Court of Justice increased by 7.2 per cent. For the same period, the number of youth charges increased by 11.2 per cent.
- LAO continues to experience enormous pressure as a result of amendments to the *Child and Family Services Act*, and the dramatic increase in resources to Children's Aid Societies across the province.
- The number of refugees in Ontario continues to climb. Between 1998 and 2001, Ontarians saw an increase of 152% in the number of referred refugees. While the number of claims referred to the Immigration and Refugee Board nation-wide has dropped slightly in the first half of 2002, the number of refugee claims in Ontario continues to rise. Ontario's share of the number of refugee claims in Canada has climbed from 46.5% in 1998, to 69.5% in the first 6 months of 2002.

Legislative/policy changes are creating more complex legal needs

Since 2000, governments have introduced or passed a dozen new acts and/or policies that will significantly affect LAO clients and service delivery.

In virtually every case, legislative, policy or administrative changes result in legal regimes or procedures that create new legal needs; longer, more complicated legal procedures and more demands on the legal aid system.

- *Youth Criminal Justice Act*;

- *Organized Crime and Law Enforcement Act*;
- *Anti-Terrorism Act*;
- *Immigration and Refugee Protection Act*;
- *Safe Schools Act*;
- Rescuing Children from *Sexual Exploitation Act*;
- *Domestic Violence Protection Act*;
- *Safe Streets Act*;
- Amendments to the *Mental Health Act*;
- *Child and Family Services Act* amendments;
- Federal Criminal Code Amendments

Charter decisions and statutory rules are establishing the right to legal aid assistance

Courts and legislatures are expanding the right to legal counsel, and in effect to legal aid assistance in a wide variety of contexts. LAO must provide services in these areas in order to meet these new requirements.

- Courts have interpreted the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* to significantly expand the right to counsel and state-funded legal representation.
- Provincial and federal legislation have also created significant statutory rights to legal aid. For example,
    - The *Young Offenders Act* gives courts the power to direct Legal Aid to appoint counsel for young persons.
    - Section 672.24 of the *Criminal Code* requires the court to appoint counsel wherever there is concern about the fitness of an accused person.
    - "Brian's Law" (*Mental Health Act*) gives family members of mentally disordered individuals the right to consult and be instructed by counsel.

The supply of service providers continues to shrink

LAO's tariff business case, prepared in 2001-2002, addressed the shrinking supply of legal aid service providers. It found that dissatisfaction with the rates paid under the legal aid tariff was such that fewer and fewer lawyers were willing to accept certificates or duty counsel assignments. The tariff business case concluded that the growing risk of a shortage of lawyers willing to provide legal services to low-income Ontarians was placing the integrity and effectiveness of the justice system at risk.

Despite modest changes to the tariff announced in the summer of 2002, many lawyers maintain that it is still unaffordable for them to perform legal aid work. The shrinking supply of lawyers continues to be a serious issue for LAO.

2003/04 KEY CORPORATE INITIATIVES

LAO continues to build on the progress made in the last two years toward reforming the delivery and administration of legal aid services in Ontario.

The key initiatives for 2003/04 define the components of a far-reaching, client-centred legal aid strategy, the implementation of which will take several years.

Ensure access to high quality legal aid services

LAO is embarking on a new program to serve clients better and meet systemic service delivery challenges. By using a mix of private bar lawyers, staff lawyers, duty counsel, and innovative partnerships with the private bar, LAO's service delivery system will gain the flexibility it needs to respond to the varied and complex needs of our clients. LAO is calling this initiative the "Client Access and Service Program."

The Client Access and Service Program is the necessary next step to achieving LAO's long-term service goals of a sustainable and vital legal aid program that promotes access to legal aid services for clients in ways that are responsive to client needs and local circumstances. Our plan is to reconfigure services and resources to ensure consistent access to high quality legal aid services throughout the province.

LAO is committed to implementing a program that includes the following components:

- ***Regional legal service networks*** will include a mix of private bar and staff services. The mix of service delivery methods that will be used in each region will vary in accordance with local circumstance, market supply and client need. Legal networks will provide the flexibility and capacity LAO needs to match the right service to the right client in accordance with shifting needs.
- ***Model staff offices*** will be introduced as a springboard for initiating different service delivery methods. For example, a criminal staff office could have an expanded duty counsel component to promote continuity from initial contact with clients at bail hearings or first appearance to full representation at trial proceedings. Youth court workers, native court workers or other kinds of community legal workers could be contracted to assist with case planning for clients. If there are unmet client needs in a particular area of the law, lawyers could be hired to develop expertise in specialized areas such as youth justice, aboriginal law, mental health or prison law.
- ***Expanded duty counsel services*** will maximize opportunities for early intervention and resolution by providing duty counsel with the resources necessary to promote continuity in client representation at early points in the court process. Additional resources could include administrative support and supervisory duty counsel to promote file continuity and mentoring and training.
- ***Service agreements*** will be developed to supplement a wide range of service delivery approaches, involving both certificate and duty counsel services. Service level agreements offer LAO the flexibility to structure and test service delivery methods that meet local needs and demands while offering the private bar incentives to provide legal services through methods that are different than the traditional certificate system.

- ***Special needs*** - specialized services will explore different service methods for high needs or hard to serve clients in specialized areas of law. Priority areas include youth, aboriginal clients, clients with mental health issues, inmates in prison, victims of violence and *Child and Family Services Act* clients.

Improve services for Aboriginal clients

LAO is committed to working with its stakeholders to develop a strategy to co-ordinate the improved delivery of legal aid service to Aboriginal clients in ways that are responsive to the special needs of these communities in the justice system, including restorative justice programs. LAO will also seek out new funding sources for Aboriginal programs.

Fulfil demands for child protection services

LAO has identified *Child and Family Services Act* (*CFSA*) services as an area where alternative service delivery models should be explored. For example, it may be appropriate to develop service agreements with private bar lawyers to meet unmet client needs or use LAO's family law offices or staff services to assist LAO to develop best practices, provide leadership in the bar, and meet unmet needs.

Test alternatives for family law services/collaborative law

LAO will work with the private bar to test the use of collaborative law and examine if and how LAO services can support the use of such models in the future. Many experts claim that other models, like mediation or collaborative law, result in increased client satisfaction and are more cost effective.

Promote a co-ordinated approach to mental health services

LAO will work with service providers and stakeholders to develop a strategy to promote the legal rights of clients with mental health issues, including law reform, advocacy and a test case litigation strategy. Approaches will include analyzing the appropriate mix of service providers and delivery options that best meet client needs and improving support of service providers.

Improve access to services in under-served regions

The tariff reforms of 2002 included a 10 per cent premium on hourly rates for certificate and duty counsel work and travel in five remote northern services areas. These reforms have had a positive effect on LAO's ability to attract lawyers in the North. LAO is continuing to monitor the impact of the recent initiatives to service levels in the remote North.

LAO will seek authority through a regulatory amendment to waive or vary travel restrictions administratively, without requiring the government to change the regulation under the *Legal Aid Services Act*. The authority would be used to address well-defined and designated areas of special service needs (including the need to accommodate changes in the justice system, such as super jails).

LAO will develop proposals for innovative partnerships with law firms and community agencies in the North to provide opportunity and incentives for lawyers to do legal aid work in Northern Ontario. Ideas include co-funding of positions or articling students in exchange for legal aid work.

Provide better services for domestic violence

Victims of violence are LAO's highest priority for family law services. We are committed to improving legal services to victims of violence through a co-ordinated approach.

LAO will also undertake specific initiatives in response to recommendations from its Family Law Advisory Committee and other stakeholder consultations. Initiatives include:

- Analyzing the appropriate mix of service providers, delivery options, and supports that best meet the legal needs of victims of violence;
- Continuing outreach and consultation with community agencies to monitor client needs and LAO services;
- Developing a screening process to ensure that victims of violence are identified to our service providers;
- Developing training for legal service providers, including area office staff and duty counsel to ensure appropriate referrals.

Identify innovative approaches to clinic law

LAO and the clinic system are planning a major international conference on clinic law, to be held from June 23rd to 25th 2003 in Hamilton, Ontario. The conference is titled "Connections and Directions – Sharing Visions for Clinic Law." The conference will explore how LAO and clinics can identify and meet the diverse legal needs of low-income individuals and disadvantaged communities in Ontario, both those currently served and those that may emerge in the future.

Renew relationship with student legal aid services societies

LAO and the province's six student legal aid services societies (SLASSs) are renewing and restructuring their relationship with a funding and service level agreement that will define their respective roles and responsibilities. The agreement will recognize the unique role of the SLASSs in providing clinical legal education opportunities for students, as well as the need for all LAO service providers to co-ordinate services to best meet the needs of its clients.

Identify better practices in the effective use of medical reports

In response to the increasing use and cost of medical reports in clinic practice, the Medical–Legal Law Reform Initiative was launched to work toward finding long-term systemic solutions to the increasing costs of medical-legal disbursements, including consultations with the medical profession, social service agencies and government representatives.

Enhance support to clinic case workers

The Clinic Resource Office (CRO) is developing a new Web site that will better meet the needs of clinic caseworkers and other LAO service providers. The redesigned Web site will give clinic caseworkers research support across more areas of law, allow caseworkers to customize the information updates they receive, provide an improved search engine, and facilitate communication and information sharing between clinics.

Improve front-line services

The Total Service Network (TSN) is LAO's wide-ranging technology initiative to replace LAO's outmoded IT systems with integrated, flexible and comprehensive computer systems that are easy to support. The vision for the TSN project is to build a system that will provide better service for clients and service providers. TSN will replace several of LAO's legacy systems and address the current issues with data quality and the requirement for specialized requests for access to management information.

TSN will fundamentally change the way LAO does business. The project will use Internet technology to provide a single repository for all LAO information, streamlining the interaction between LAO's offices, clients and service providers.

During 2003/04, LAO's major TSN activity will be to complete the design prototyping of its business activities and move into design and implementation of the various modules.

Modernize processes

LAO's E-Billing and Direct Deposit initiatives allow for the expedited payment of accounts to lawyers while streamlining administrative processes for both LAO and lawyers. LAO is committed to increasing the percentage of lawyers using direct deposit to 100 per cent of all lawyers who regularly bill LAO. At the same time, we will continue to work with service providers to expand the use of the e-billing system, allowing lawyers to complete and file their accounts electronically.

Promote quality

In 2003/04 LAO is establishing a new program dedicated to supporting quality service initiatives throughout the legal aid system. This new quality support program will co-ordinate performance reporting and benchmarking exercises while developing quality assurance and support policies and initiatives.

Some of the quality initiatives for private bar lawyers serving as duty counsel and lawyers on the refugee panel will include training programs and the development of panel entry standards.

LAO is building on its experience with the strong quality assurance program developed with community legal clinics over several years. We aim to develop performance measures and quality assurance appropriate to each area of service with the service providers in manageable steps over the next several years.

Create a high performing organization

LAO is committed to enhancing training and education programs for staff.

Key initiatives include:

- Conducting a needs analysis to determine whether current learning programming meets the needs of LAO staff and managers;
- Developing and expanding the core curriculum in accordance with business demands;
- Incorporating staff development into management performance contracts, and developing tools to help managers develop individual and department learning plans;

- Developing mechanisms to ensure training return on investment.

Ensure enough lawyers

The government's tariff increases of July 2002 were an important first step in addressing the flight of lawyers from legal aid work. LAO regards continued legal aid tariff reform as essential to sustaining accessible, high quality legal aid services in Ontario.

Legal Aid Ontario and the Tariff Reform Coalition will continue working with the government towards an ongoing tariff review process – one that will prevent future tariff crises from occurring. The tariff report prepared by LAO in 2001/02 supports our strategy for further tariff reform. Specifically, LAO is recommending that the hourly rates to lawyers be further increased, and a proposal for a process to adjust tariff rates in the future based on either inflation or an average industrial wage growth to prevent erosion of the tariff. LAO is also exploring alternative methods of payment to enable LAO to partner with the private bar on creative service delivery methods.

Meet refugee needs

LAO remains committed to providing legal services in the area of refugee and immigration law. The provision of these services continues to be a pressure on LAO's budget. While the number of refugees being referred to the IRB for refugee determination has dropped slightly nation-wide, Ontario's referrals continue to climb, as we now receive 69.5% of all refugee claimants in Canada. In 2003/04 we will continue to support the provincial government in its negotiations with the federal government for secure and increased funding.

Secure alternative funding sources

In 2003/04, LAO will continue to seek alternative funding sources for projects across the organization. For example, we're currently approaching the Law Foundation and other funding organizations to partner with us on specific projects such as the Clinic Confernece. In the future, we will explore funding from the federal government and/or other sources for technology initiatives, legal aid-related fetal alcohol syndrome projects, and other initiatives as opportunities develop.

Contribute to improving the administration of justice

LAO will work with our justice system partners, stakeholders and clients to develop strategies for ways to support and improve the systemic backlog across the criminal, family justice and bail systems. Our goal is to promote changes to justice system practices that will improve the fairness and effectiveness of the administration of justice.

Outreach to lawyers

The private bar is LAO's principal provider of services for criminal, family and mental health law. LAO is committed to supporting lawyers doing legal aid work by providing timely and useful information. Over the coming year, LAO will continue to enhance these supports by providing policy and tariff updates and e-commerce initiatives.

The future of legal aid services also depends on LAO's ability to attract new, young lawyers to certificate work. LAO is developing materials that highlight the rewarding and different career opportunities in the legal aid system. Welcome and support materials are also being developed for lawyers new to legal aid

work. Materials will include tips on getting started, policy manuals, billing tips and advice, and contact information.

Meeting the Vision: Key Achievements Since 1999/2000

Since its establishment in 1999, LAO has significantly increased client services and improved its management infrastructure within its existing budget. LAO has already built the foundation to be one of the best legal aid providers in the world. We continue to fulfill our mandate to promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals.

Identified and responded to client needs

LAO has significantly increased client services within its existing budget by restructuring its certificate and duty counsel services, providing more targeted legal assistance, addressing unique client needs, and improving cost management.

Increased duty counsel services

LAO has recently completed three pilots of expanded family duty counsel services. The expanded duty counsel system uses a mix of private and staff lawyers to provide continuity of representation, document production, file maintenance, and improved early case resolution.

LAO supports specialized courts through experienced duty counsel who provide dedicated service to clients with special needs (e.g. mental health and drug courts) appearing in those courts. Most recently, dedicated duty counsel services have been extended to the new *Gladue* (Aboriginal Persons) Court in Toronto.

This year the Tenant Duty Counsel Program (TDCP) began to offer free summary legal advice and limited representation to tenants appearing before the Ontario Rental Housing Tribunal. The program includes seven full-time duty counsel providing support to tenants in Toronto and Peel. The TDCP has also developed partnerships with community legal clinics and the private bar to serve communities throughout Ontario.

Expanded clinic services

LAO has moved aggressively to close gaps in clinic services across Ontario. Unequal service and access to this important legal aid program for low-income Ontarians has been addressed by:

- Completed geographic expansion of clinics to ensure that low-income individuals in all parts of the province have access to clinic law services, including opening five new general service clinics, and the expansion of 10 existing clinics into new areas.

- Expanded French language services through partnerships with the Centre médico-social communautaire in Toronto and the Centre des services comunautaire de Vanier in Ottawa, which will develop and run clinic law services for Francophones.
- Approved pilot project funding for the South Asian Legal Clinic Ontario initiative (SALCO) to provide advice and representation to low income members of the South Asian community in the areas of social assistance and refugee/immigration law.

Developed flexible and innovative services

LAO may have the most innovative and far-reaching legal aid pilot/alternative service delivery program in the world.

Pilot projects are designed to experiment with different ways of delivering services, to determine if a mix of service delivery methods can improve service to clients, make the service more accessible or more cost effective.

Some of the significant innovations and pilots undertaken recently include:

- Video-conferencing for in-custody applications;
- Funding for Aboriginal community justice programs;
- Youth Criminal Justice Act pilot;
- *Youth Criminal Justice* Act educational program;
- Three family law staff offices;
- Expanded duty counsel services;
- Funding for Nishnawbe-Aske Legal Services Corporation to test "community circle" principles in Aboriginal child protection cases;
- Improved services to victims of violence through significant funding to the Barbra Schlifer Clinic for specialized legal services;
- A special pilot in downtown Toronto to provide legal aid services to the homeless;
- An inmate appeal duty counsel program.

Improved research services for lawyers

LAO's Research Facility undertook its first review in twenty years in 2001. The facility has been re-named LAO LAW, offers new services and is fully online to all LAO service providers.

Provided a flexible tariff

In July 2002, the Attorney General announced the first changes to the legal aid tariff in over 15 years. Legal Aid Ontario and lawyers who do legal aid work successfully persuaded the government to recognize the importance of making legal aid work more affordable to do.

Highlights of the tariff increase include:

- A five per cent increase to hourly rates applies to all certificates issued on or after August 1, 2002.
- Duty counsel rates increase by $13.35 per hour (23 per cent), for an hourly rate of $70.35 per hour. Duty counsel appearance fee remains at $40.
- In the remote North - Cochrane, Kenora, Rainy River, Temiskaming and communities served by Nishnawbe-Aski Nations (NAN), lawyers will receive an incentive for duty counsel and certificate work. Hourly rates for work and for travel will be paid at a rate of 10 per cent above the regular tariff rate. For fly in courts and to destinations 200 km or more from lawyer's offices, the tariff will provide a guaranteed daily rate of $800 on certificate and duty counsel assignments.

Strengthened stakeholder and community partnerships

For most of its history, the legal aid program in Ontario was the "silent partner" in the justice system. This meant that justice system decisions were often made without reference to their effect on legal aid services and costs. It also meant that the legal aid program was unable to offer creative and constructive assistance on issues of mutual concern. Since its creation, LAO has emphasized its role as a full partner within the justice system. This year, LAO has added a number of new partners to our already extensive list.

- LAO is a supporter of the Ontario Justice Education Network, which operates the Courtrooms and Classrooms program, held a Summer Law Institute to train high school teachers and produced lesson plans on justice issues for Grade 10 civics.
- LAO is a primary supporter of Pro Bono Law Ontario, a new enterprise that promotes, facilitates and develops the provision of pro bono legal services to persons of limited means.
- LAO's tariff reform strategy and business case were formulated in partnership with service provider lawyers. They were based on input from consultations, surveys, interviews and focus groups with service provider lawyers.

New complaints process

LAO has developed a new process for complaints. It calls for local resolution of complaints in the office, clinic or department that is being complained about, before a complaint proceeds on to a renewed LAO Complaints Department.

Management reorganization and renewal

LAO has modernized its senior management and organizational structure to improve operational decision-making, linkages and efficiency. Two new departments – Office of the General Counsel and Policy, Planning, and External Relations – were created to improve LAO's legal support and business analysis/information management.

The ongoing reorganization and strengthening of the Finance Department has resulted in support for the budgeting process through improved financial analysis, cost forecasting and streamlined internal financial controls.

LAO has reviewed and re-organized its Investigations Department to ensure that lawyers are paid appropriately. LAO conducts frequent random surveys of clients to determine whether accounts rendered reflect the actual hours spent on cases.

Improved technology and modernization

Significant progress was made towards completely overhauling the LAO's business and technology systems. The new technology and business process system—called the Total Service Network (TSN) – will be implemented within the next two years. The technology is web-based and, allows service access from anywhere. The new system will speed up application processes, allow off-site application taking (e.g.: in courts), speed up accounts payable and focus legal accounts management on a risk system.

After an extensive RFP development and evaluation process, LAO awarded a contract in October 2002 to Cedar Solutions Inc. to implement PeopleSoft version 8 software as its TSN solution. We have established sophisticated project teams and contract management processes to ensure that TSN implementation is on time and on budget.

In the fall of 2001, LAO introduced electronic billing for lawyers and rolled it out across the province. To date, thousands of accounts have been e-filed with no complaints and improved service. E-filing must be accompanied by direct deposit. As of August 2002, LAO paid approximately 75 per cent of its accounts by way of direct deposit.

LAO invested in clinic information technology, including capital purchases, funding for IT training and Web site development, the development of standard templates, and an IT Store from which clinics can order equipment that suits their service needs.

Advanced clinic law services

LAO has implemented the first-ever memorandum of understanding (MOU) with the community legal clinic system. The MOU sets out the roles and responsibilities of LAO and individual clinics. As of February 2003, 56 clinics have entered into the MOU with the remaining clinics to follow shortly.

LAO is now finalizing the first-ever memorandum of understanding and funding agreements with the province's student legal aid societies. The MOU will recognize the unique role of the SLASSs in providing clinical legal education opportunities for students.

Managed Certificate Costs

In 2000/01, LAO identified potential budget overruns on the certificate program and initiated steps to reduce the overage through a three-year cost reduction program. The certificate management program has allowed LAO to reduce total certificate program costs while ensuring that low-income individuals receive services where they are most critically needed or required by law.

As a compliment to LAO's Big Case Management Program (BCM), LAO established the Exceptions Committee, a group of experienced private bar lawyers and legal aid staff which reviews cases with special circumstances where the budget is likely to exceed $75,000.

The goals of the BCM program are to: monitor, control and predict case costs; provide counsel with appropriate resources for high quality, effective service delivery and to ensure the criminal bar continues to accept certificates for big cases.

LAO gives individual consideration to each big case and works with the lawyer to tailor a budget to the requirements of that case. This helps LAO to better manage its costs, and ensures that the lawyer can plan his or her defence strategy accordingly.

Developed comprehensive and meaningful performance standards

LAO is moving quickly to implement quality assurance throughout its programs. LAO is aligning itself with Ontario Public Service and provincial agency best practices with respect to continuous improvement, performance measurement and accountability for results.

Implementation of client service measures has already begun throughout LAO's 51 area offices and provincial office operations. Clients include private bar lawyers and other service providers.

LAO's Quality Assurance Program (QAP) has completed comprehensive reviews of the governance and management processes in Ontario's community legal clinics. These reviews are performed against a set of criteria to ensure that clinics are providing high quality legal services. The criteria also include standards that must be met with respect to such goals as accessibility, effective community legal education and legal file management.

QAP also produces a number of bulletins and other documents intended to disseminate better practices in client service, case management and law practice management throughout the clinic system. QAP has produced and will maintain a Better Practice Kit in consultation with the clinic system.

Improved new lawyer recruitment

Legal Aid Ontario offers significant benefits to new lawyers and can direct them on a path to a successful career.

The future of legal aid services also depends on LAO's ability to attract new, young lawyers to certificate work. LAO has developed materials that highlight the rewarding and different career opportunities in the legal aid system. LAO participated in student job fairs at law schools to provide more information on legal aid career opportunities and at the Bar Admission Course.

Financial Pressures

At the inception of Legal Aid Ontario, the Government of Ontario committed to three-year funding. LAO received $230M in fiscal 2000 and $227M in fiscal years 2001 and 2002. The same level of funding continued for fiscal 2003.

LAO is requesting continued three-year stable base funding for legal aid services and additional funding to respond to key service delivery, operational and capital pressures. LAO has identified three priority funding issues for 2003/04.

1. LAO reiterates the need for a three-year funding commitment from the provincial government. The government recognized the importance of multi-year funding for provincial agencies and transfer recipients in the 2002 Budget Statement. In addition, the *Legal Aid Services Act, 1998* explicitly commits LAO and the province to three-year operating cycles. The province's initial three year funding commitment to LAO has now lapsed. A renewed multi-year funding commitment including capital renewal would allow us to plan our services and finances much more effectively.

2. LAO has significantly increased client services within our existing budget. We have restructured our certificate and duty counsel services, provided more targeted legal assistance, addressed unique client needs, and significantly improved our cost management.

   We will continue to meet the challenge of increased demand through our new Client Access and Service Program. The objectives of this program are to expand client services, to ensure consistent access to high quality services, and to diversify legal aid service delivery models.

3. The province responded to LAO's request for tariff reform with an increase to hourly rates of 5 per cent for certificate work and 23 per cent for duty counsel work in July 2002. The province subsequently stated that it would announce a comparable increase in the tariff hourly rates in April 2003 and that it would consider a regular tariff review process.

   LAO is committed to working with the Attorney General to stress the importance of maintaining these commitments. Both are crucial to our ability to retain private counsel to provide legal aid services across the province.

Draft Operating Budget

Legal Aid Ontario
Preliminary Budget 2003/2004

Total Operating Expenditures $293.4 Million

Certificate Program

Operating $172.6M

Clinic Program

Operating $57.5M

Duty Counsel Program

Operating $28.6M

Alternative Programs

Operating $2.1M

Service Provider Support

Operating $2.3M

Provincial Administration

Operating $28M
Estimate for Increasing Operating Costs $2.3M

Plan d'activités 2003-2004 (février 2003)

Message du président
Le système de justice ontarien dépend de l'aide juridique
Mandat
Vision
Comprendre notre environnement
INITIATIVES CLÉS DE L'EXERCICE 2003-2004
Concrétiser notre vision : les principaux accomplissements depuis 1999-2000
Pressions financières

Message du président

J'ai le plaisir de vous faire part de notre plan d'activités pour l'exercice 2003-2004. Ce plan décrit les progrès qui ont continuellement été réalisés et énumère les engagements pris par Aide juridique Ontario (AJO) pour l'année à venir. Il reflète notre objectif principal, à savoir garantir un degré d'excellence dans l'accessibilité et la qualité du service. De plus, il vous montre les efforts que nous déployons afin d'atteindre cet objectif. Le plan d'activités décrit, dans les grandes lignes, les réalisations de l'année écoulée ainsi que nos stratégies et engagements visant à améliorer le système d'aide juridique.

J'estime que le système ontarien jouit déjà d'une excellente réputation de classe mondiale amplement méritée. Nous fournissons des services d'aide juridique à plus d'un million de personnes par an. Au total, nous aidons ainsi plus de quatre mille personnes pour chaque journée de travail écoulée sur l'année.

Au cours des trois dernières années, Aide juridique Ontario a traversé une phase de transition, s'efforçant sans cesse d'améliorer les services d'aide juridique pour les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu et de soutenir ses fournisseurs de services. Nous avons jeté les bases visant à faciliter l'accès à la justice pour les particuliers à faible revenu. Aide juridique Ontario a considérablement augmenté le nombre des services aux clients dans les limites du budget existant. Nous avons remanié les services dispensés aux termes de certificats d'aide juridique et l'assistance offerte par les avocats de service, fourni une assistance juridique plus ciblée, répondu à des besoins hautement spécifiques de nos clients et sensiblement amélioré la gestion de nos coûts.

Cette année, Aide juridique Ontario et les avocates et avocats qui assurent une aide juridique sont parvenus à ce que le gouvernement reconnaisse l'importance de rendre les services d'aide juridique plus rentables. Le Procureur général a annoncé la première augmentation du tarif de l'aide juridique en 15 ans. De plus, il a laissé entendre qu'une nouvelle hausse de même ampleur pourrait être appliquée au début de l'exercice fiscal, en date du 1er avril 2003. Aide juridique Ontario et la Coalition pour l'amélioration du tarif vont poursuivre leur collaboration avec le gouvernement en vue d'une révision continue du tarif afin de prévenir une future crise tarifaire.

Concernant nos services, nous envisageons un système mieux équilibré pour l'avenir. Notre défi consiste à mettre sur pied la gamme de services la plus adéquate possible afin d'offrir à nos clients le meilleur service en temps et lieu. La pierre angulaire de notre Plan d'activités 2003–2004 est l'engagement pris par Aide juridique Ontario de mettre en oeuvre le nouveau Programme de services et d'accès aux clients. Notre projet est de remanier nos services et nos ressources afin de garantir un accès uniforme à des services d'aide juridique de qualité dans toute la province.

L'année à venir est riche en défis qu'il nous faudra relever. Grâce aux orientations formulées par notre conseil d'administration et aux normes élevées établies par les membres de la direction et du personnel d'Aide juridique Ontario, les cliniques juridiques communautaires et l'engagement démontré par les intervenants et les partenaires, je n'ai aucun doute quant à notre capacité à relever ces défis. Je vous invite à lire le détail de nos initiatives clés pour l'année à venir et des objectifs que nous nous sommes assignés. Il s'agit de notre carnet de route en vue d'améliorer l'accès à la justice pour les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu.

Le président du conseil,

Sidney B. Linden

vers le haut

Le système de justice ontarien dépend de l'aide juridique

Aide juridique Ontario (AJO) et les fournisseurs de services d'aide juridique sont des composants essentiels d'un système de justice accessible, équitable, efficace et efficient. Ils permettent aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu de surmonter l'obstacle que la pauvreté représente pour se prévaloir de la justice. Dans toute la province, les Ontariennes et Ontariens à faible revenu dépendent de l'aide juridique pour avoir accès à la justice quand ils en ont besoin. L'aide juridique protège les particuliers à faible revenu dans leurs droits constitutionnels et fondamentaux et leur garantit un traitement juste et équitable.

Chaque jour, les programmes d'Aide juridique Ontario assurent une représentation juridique à des milliers d'Ontariennes et Ontariens à faible revenu dans pratiquement chaque cour et tribunal. Aide juridique Ontario constitue le principal organisme de financement ou de prestation de services relatifs à des domaines aussi divers que le droit criminel, le droit de la famille, la santé mentale, les domaines de pratique des cliniques, les réfugiés et tout autre service de nature juridique de toute la province.

Les services d'aide juridique

En 2001–2002, Aide juridique Ontario est venue en aide à plus d'un million d'Ontariennes et Ontariens à faible revenu et aux besoins très divers. Aide juridique Ontario aide plus de 4 300 particuliers à faible revenu chaque jour ouvrable :

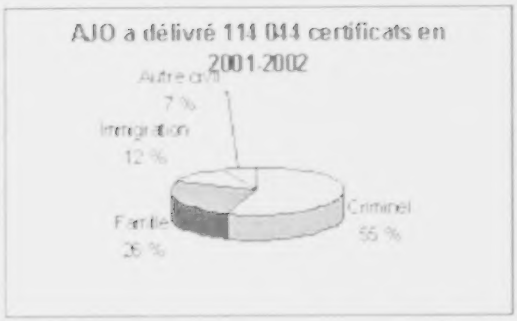
SERVICES D'AIDE JURIDIQUE	TOTAL
Certificats délivrés	114 044
Assistance par des avocats de service (rémunérés à la journée et salariés)	801 808
*Cliniques communautaires – Dossiers ouverts	15 122
*Conseils juridiques/services sommaires – Particuliers aidés	119 286
*Personnes dirigées par les cliniques – Particuliers aidés	57 872
Total d'Ontariennes et Ontariens à faible revenu Aidés	1 108 132
(*Les statistiques des cliniques reposent sur l'année civile 2001)	

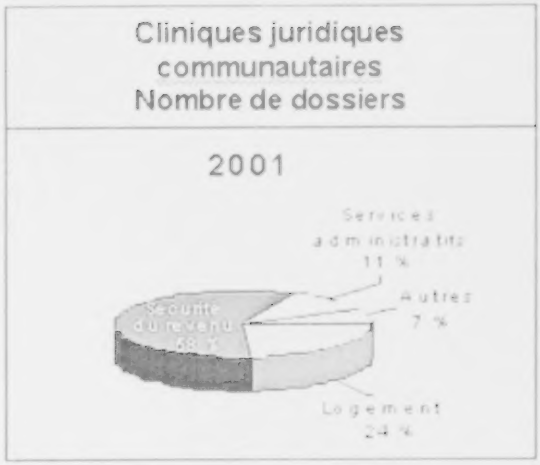
Certificats et avocats de service

Aide juridique Ontario envoie des avocats de service dans chaque cour ou tribunal de la province de l'Ontario. Les avocats de service sont en place dans plus de 70 cours et tribunaux, ainsi que dans chaque tribunal satellite. Aide juridique Ontario envoie des avocats de service dans environ 33 lieux du Nord ou des régions éloignées de la province qui ne sont accessibles que par avion.

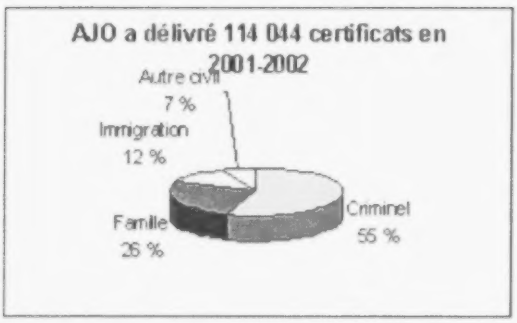
Nombre total de particuliers aidés par des avocats de service en 2001-2002	
Assistance téléphonique	48 042
Avocats salariés	262 022
Avocats du secteur privé	491 744
Total	801 808

Les avocats-conseils d'Aide juridique Ontario prodiguent des conseils sommaires sur des questions très variées dans 130 lieux partout en Ontario, y compris dans les Centres d'information sur le droit de la famille. En 2001-2002, les avocats de service sont venus en aide à plus de 800 000 personnes.


AJO a délivré 114 044 certificats en 2001-2002
Autre civil
7 %
Immigration
12 %
Criminel
55 %
Famille
26 %

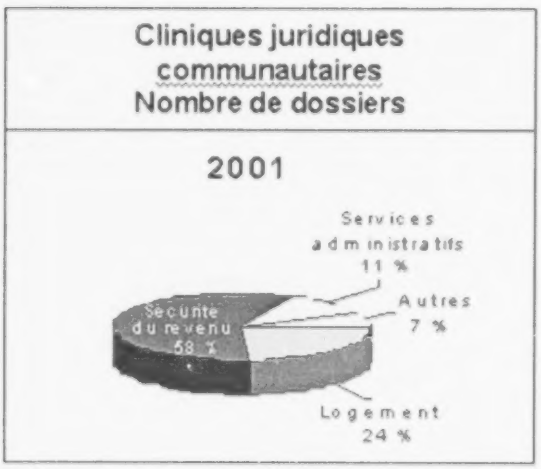

Cliniques juridiques communautaires
Nombre de dossiers
2001
Services administratifs
11 %
Autres
7 %
Logement
24 %

En 2001–2002, plus de 114 000 particuliers se sont vu délivrer un certificat d'aide juridique. Les certificats sont délivrés aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu et peuvent servir à retenir les services d'avocats du secteur privé afin de les représenter dans des causes en droit criminel, en droit de la famille ou dans des causes portées devant les tribunaux chargés de l'instruction des causes de santé mentale et certains tribunaux administratifs ou devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.



Cliniques juridiques communautaires et sociétés étudiantes de services d'aide juridique

Aide juridique Ontario finance 79 cliniques juridiques communautaires dans tout l'Ontario. Ces cliniques fournissent des services dans plus de 140 sites centraux et satellites.



En 2001–2002, les cliniques juridiques communautaires d'Aide juridique Ontario ont distribué plus de 1,8 million d'exemplaires de documents de vulgarisation juridique. Les services des domaines de pratique des cliniques se rapportent au logement, à l'aide sociale, aux pensions, à l'indemnisation des travailleurs et aux questions liées à l'emploi.

Aide juridique Ontario finance également les sociétés étudiantes de services d'aide

juridique (SESAJ) situées dans chacune des six facultés de droit que compte l'Ontario. Ces sociétés fournissent des services d'aide juridique et à la fois mènent des activités de vulgarisation juridique.

Bénévoles

Aide juridique Ontario et les services d'aide juridique bénéficient de milliers d'heures de bénévolat chaque année. Environ 1 400 avocats et représentants non-juristes de la communauté travaillent bénévolement et siègent aux comités consultatifs du Conseil d'administration d'Aide juridique Ontario, dans ses comités régionaux ainsi qu'aux conseils des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario.

vers le haut

Mandat

La *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* confère à Aide juridique Ontario le mandat de « faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu » :

- en fournissant, d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de haute qualité aux particuliers à faible revenu, partout en Ontario;
- en encourageant et en favorisant la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique, tout en reconnaissant que les avocats du secteur privé jouent un rôle de premier plan dans la prestation de tels services dans les domaines du droit criminel et du droit de la famille, et que les cliniques jouent un rôle comparable dans leurs domaines de pratique;
- en définissant, en évaluant et en reconnaissant les divers besoins sur le plan juridique des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario;
- en fournissant des services d'aide juridique aux particuliers à faible revenu par l'entremise d'une personne morale qui exerce ses activités indépendamment du gouvernement de l'Ontario, mais qui doive rendre compte à ce dernier de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics.

vers le haut

Vision

En 2003–2004, Aide juridique Ontario entrera dans la troisième année de son actuel plan stratégique. Chaque plan d'activités et chaque présentation budgétaire constituent une étape supplémentaire afin qu'Aide juridique Ontario atteigne ses objectifs stratégiques.

Aide juridique Ontario s'acquittera de son mandat dans le but d'atteindre l'excellence dans l'accessibilité et la qualité des services aux clients, d'établir des relations efficaces avec les fournisseurs de services, et d'utiliser ses ressources d'une façon qui soit à la fois efficace, responsable et novatrice.

vers le haut

Comprendre notre environnement

Comme toute organisation, Aide juridique Ontario doit s'adapter à l'environnement extérieur, dont les différents facteurs peuvent avoir un impact sur sa capacité à fournir ses services.

Un grand nombre des facteurs influençant les services juridiques échappent à tout contrôle d'Aide juridique Ontario. En même temps, chacun de ces facteurs peut avoir un impact énorme sur les besoins juridiques, la demande de services d'aide juridique ou la manière dont Aide juridique Ontario est en mesure d'aider ses clients.

Pour Aide juridique Ontario, les perspectives pour l'année à venir se caractérisent par le changement et la complexité croissante de l'environnement extérieur.

Les demandes augmentent dans les domaines clés

- Le nombre d'accusations criminelles a continué sa progression vers le haut à la fois pour les affaires criminelles impliquant des adultes et pour les affaires impliquant des jeunes contrevenants. Entre 1998–1999 et 2001–2002, le nombre d'accusations criminelles contre des adultes reçues par la Cour de justice de l'Ontario a augmenté de 7,2 %. Pour la même période, le nombre d'accusations contre de jeunes contrevenants a augmenté de 11,2 %.
- Aide juridique Ontario continue à subir une forte pression due aux amendements apportés à la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, ainsi qu'à la hausse sensible des demandes soumises aux sociétés d'aide à l'enfance de la province.
- Le nombre de réfugiés continue de croître en Ontario. Entre 1998 et 2001, la population ontarienne a fait l'objet d'une augmentation de 152 % du nombre de réfugiés recensés. Alors que le nombre de demandes adressées à la Commission de l'immigration et du statut de réfugié au niveau national a enregistré une légère baisse au cours de la première moitié de l'année 2002, le nombre de demandes du statut de réfugié en Ontario continue d'augmenter. La part ontarienne du nombre total de demandes du statut de réfugié pour le Canada est passée de 46,5 % en 1998 à 69,5 % pour le premier semestre de 2002.

Les changements législatifs et politiques créent des besoins juridiques plus complexes

Depuis l'an 2000, les autorités ont introduit ou voté une dizaine de nouvelles lois et/ou politiques qui auront un impact significatif sur la clientèle d'Aide juridique Ontario et sur les services que celle-ci lui offre.

Dans pratiquement tous les cas, les changements législatifs, politiques ou administratifs donnent lieu à des régimes ou à des procédures juridiques entraînant la création de nouveaux besoins juridiques. Il s'ensuit des procédures juridiques plus longues et plus complexes ainsi qu'une surcharge du système d'aide juridique.

- *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*;
- *Loi sur le crime organisé*;
- *Loi sur la lutte contre le terrorisme*;

- *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*;
- *Loi sur la sécurité dans les écoles*;
- *Loi sur la délivrance des enfants de l'exploitation sexuelle*;
- *Loi sur la protection contre la violence familiale*;
- *Loi sur la sécurité dans les rues*;
- Amendements à la *Loi sur la santé mentale*;
- Amendements à la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*;
- Amendements au *Code criminel* fédéral.

Les décisions fondées sur la *Charte* et les règles statutaires établissent le droit à l'aide juridique

Les cours et tribunaux ainsi que les assemblées législatives sont en train d'élargir le droit à une représentation juridique et, de fait, à l'aide juridique dans de nombreux cas de figure. Aide juridique Ontario doit fournir des services dans les domaines ainsi visés afin de répondre à ces nouveaux besoins :

- Les cours et tribunaux ont interprété la *Charte canadienne des droits et libertés* afin d'élargir considérablement le droit à une représentation juridique par un avocat de service financé par les deniers publics.
- La législation provinciale et fédérale a également établi des droits statutaires significatifs à bénéficier d'une aide juridique. Par exemple :
    - la *Loi sur les jeunes contrevenants* confère aux cours et tribunaux le pouvoir d'ordonner une aide juridique afin de nommer un avocat pour les jeunes comparants;
    - l'article 672.24 du *Code criminel* exige de la cour ou du tribunal qu'ils nomment un avocat s'ils estiment que l'état de santé de l'accusé est préoccupant;
    - la Loi Brian (*Loi sur la santé mentale*) confère aux membres de la famille d'une personne souffrant de troubles mentaux le droit de consulter et d'être conseillés par un avocat.

L'offre des fournisseurs de services continue à diminuer

Le dossier sur les tarifs préparé par Aide juridique Ontario en 2001–2002 traitait du rétrécissement de l'offre des fournisseurs de services d'aide juridique. Il ressortait du dossier que le montant des honoraires au titre de l'aide juridique entraînait un tel degré d'insatisfaction que de moins en moins d'avocats étaient disposés à accepter des missions aux termes de certificats ou de représentation à titre d'avocats de service. Le dossier concluait en affirmant que le risque croissant d'une pénurie d'avocats disposés à fournir des services d'aide juridique à la population ontarienne à faible revenu menaçait l'intégrité et l'efficacité du système de justice.

Malgré l'annonce faite à l'été 2002 d'apporter de légères modifications au tarif, de nombreux avocats continuent de penser que le travail d'aide juridique ne constitue pas une activité suffisamment rentable. Le rétrécissement de l'offre de services par les avocats reste une préoccupation majeure d'Aide juridique Ontario.

vers le haut

INITIATIVES CLÉS DE L'EXERCICE 2003-2004

Aide juridique Ontario continue sur la lancée de progrès réalisés au cours des deux dernières années en vue de réformer la prestation et la gestion des services d'aide juridique en Ontario.

Les initiatives clés de l'exercice 2003–2004 définissent les composantes d'une vaste stratégie d'aide juridique centrée sur le client, dont la mise en œuvre nécessitera plusieurs années.

Garantir l'accès à des services d'aide juridique de qualité

Aide juridique Ontario lance un nouveau programme visant à mieux servir les clients et à relever les nouveaux défis liés au système de prestation de services d'aide juridique. Avec l'aide d'avocats du secteur privé, d'avocats salariés, d'avocats de service et la constitution de partenariats novateurs avec les avocats du secteur privé, le système de prestation de services d'Aide juridique Ontario atteindra la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins variés et complexes de nos clients. Aide juridique Ontario a baptisé cette initiative le « Programme de services et d'accès aux clients ».

Le Programme de services et d'accès aux clients constitue l'étape suivante et nécessaire afin d'atteindre les objectifs qu'Aide juridique Ontario s'est fixés à long terme en matière de prestation de services. Il s'agit là d'un programme d'aide juridique viable et de première importance visant à promouvoir l'accès aux services d'aide juridique de façon à répondre le mieux possible aux besoins des clients et aux circonstances locales. Nous projetons de remanier les services et les ressources afin de garantir un accès uniforme à des services d'aide juridique de haute qualité dans toute la province.

Aide juridique Ontario s'engage à mettre en œuvre un programme comprenant les éléments suivants :

- Des ***réseaux régionaux de services juridiques*** fourniront des services par des avocats du secteur privé et des avocats salariés. La mesure dans laquelle l'une ou l'autre méthode de prestation de services d'aide juridique prévaudra sera fonction des circonstances locales, de l'offre du marché et des besoins des clients. Les réseaux juridiques garantiront à Aide juridique Ontario une flexibilité et une capacité d'action nécessaires afin d'offrir le service le mieux adapté à un client donné en fonction de l'évolution des besoins.
- Des ***bureaux modèles*** seront introduits comme tremplin vers la mise sur pied de différentes méthodes de prestation de services. Par exemple, un bureau d'avocats de droit criminel pourra disposer d'un service élargi d'avocats de service pour encourager une continuité depuis la première prise de contact avec les clients lors des audiences sur la mise en liberté sous caution ou la première comparution jusqu'à la pleine représentation juridique lors de la tenue du procès. Des travailleurs des tribunaux pour adolescents, des travailleurs juridiques en milieu autochtone ou tout autre travailleur juridique communautaire pourront être recrutés afin d'aider à la planification des dossiers des clients. Si les besoins d'un client dans un domaine particulier du droit ne sont pas couverts, des avocats pourraient être engagés pour développer une expertise dans des domaines spécialisés tels que la justice pour adolescents, le droit autochtone, la santé mentale ou le droit carcéral.
- Des ***services d'avocats de service accrus*** augmenteront les chances d'intervention précoce et de résolution des litiges en fournissant des

avocats de service ainsi que les ressources nécessaires pour garantir la bonne continuité de la représentation juridique du client lors des premières phases de la procédure judiciaire. Un soutien administratif ainsi que des avocats de service principaux pourraient être fournis pour garantir la continuité des dossiers et mener des activités de mentorat et de formation.

- Des ***accords de service*** seront établis pour compléter une vaste gamme de méthodes de prestation de services, comprenant à la fois des services à dispenser aux termes de certificats d'aide juridique et l'assistance offerte par les avocats de service. Les accords de niveau de service confèrent à Aide juridique Ontario la flexibilité nécessaire pour structurer et éprouver des méthodes de prestation de services à même de répondre aux besoins et aux demandes locales tout en offrant aux avocats du secteur privé des incitations à fournir des services juridiques à l'aide de méthodes différentes de celles traditionnellement employées dans le système des certificats.
- ***Besoins spéciaux*** – des services spécialisés étudieront des méthodes novatrices de prestation de services afin de répondre à des besoins élevés ou complexes dans des domaines spécialisés du droit. Les domaines prioritaires comprennent les adolescents, les clients autochtones, les clients souffrant de problèmes de santé mentale, les détenus, les victimes d'actes de violence et les clients au titre de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*.

Améliorer les services pour les clients autochtones

Aide juridique Ontario s'engage à travailler de pair avec ses intervenants afin de mettre en place une stratégie visant à coordonner l'amélioration de la prestation de services d'aide juridique aux clients autochtones de façon à répondre aux besoins spécifiques de cette communauté au sein du système de justice, notamment les programmes de justice réparatrice. Aide juridique Ontario cherchera également de nouvelles sources de financement pour les programmes destinés à la population autochtone.

Répondre aux demandes de services de protection de l'enfance

Aide juridique Ontario a considéré les services fournis au titre de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (LSEF) comme étant un domaine où de nouveaux modèles de prestation de services pourraient être mis à l'étude. Par exemple, il pourrait être judicieux d'établir des accords de service avec des avocats du secteur privé en vue de répondre aux besoins des clients non couverts. De même, les bureaux du droit de la famille ou les bureaux dotés en personnel d'Aide juridique Ontario pourraient être mis à contribution afin de développer des pratiques exemplaires, assurer un rôle de chef de file pour le barreau et répondre aux besoins non couverts.

Éprouver des alternatives aux services de droit de la famille et au droit collaboratif

Aide juridique Ontario collaborera avec les avocats du secteur privé afin d'éprouver le recours au droit collaboratif et d'examiner la possibilité (et, le cas échéant, le mode opératoire) d'utiliser les services d'Aide juridique Ontario pour encourager l'utilisation de tels modèles à l'avenir. De nombreux experts estiment que d'autres modèles, tels que la médiation ou le droit collaboratif, entraînent une satisfaction accrue de la clientèle et offrent un meilleur rapport coût-efficacité.

Promouvoir une approche coordonnée des services de santé mentale

Aide juridique Ontario travaillera avec les fournisseurs de services et les intervenants pour mettre au point une stratégie de promotion des droits que la loi confère aux clients souffrant de problèmes de santé mentale. Les points abordés seront, entre autres, la réforme du droit, l'intervention et la mise en place d'une stratégie-type en matière de litiges. Les approches employées comprendront l'analyse d'une combinaison adéquate de fournisseurs de services et d'options de prestation visant à répondre au mieux aux besoins des clients ainsi qu'un soutien accru aux fournisseurs de services.

Améliorer l'accès aux services dans les régions insuffisamment desservies

Les restructurations tarifaires de 2002 visaient, entre autres, une majoration de 10 % de la rémunération horaire pour le travail effectué aux termes de certificats et l'assistance offerte par les avocats de service (déplacements compris) dans cinq régions éloignées du Nord de la province. Ces réformes ont eu un impact positif sur la capacité d'Aide juridique Ontario à attirer des avocats dans le Nord. Aide juridique Ontario continue à surveiller l'impact des récentes initiatives sur les niveaux de service dans les régions éloignées du Nord.

Aide juridique Ontario cherchera à obtenir l'autorité de ne pas appliquer les restrictions sur les déplacements ou d'en modifier l'application sur le plan administratif sans que la province ait besoin de changer le règlement pris en application de la *Loi sur les services d'aide juridique*. Cette autorité servira à s'occuper des régions qui ont été identifiées comme ayant des besoins spéciaux de services (dont le besoin de s'adapter aux changements du système de justice, tels que les superprisons).

Aide juridique Ontario formulera des propositions visant à créer des partenariats novateurs avec des cabinets d'avocats et des organismes communautaires du Nord de la province afin de fournir aux avocats des incitations à exercer leurs activités dans le Nord de l'Ontario. Parmi les projets envisagés, citons le co-financement de postes ou de stages pour étudiants en échange d'un travail d'aide juridique.

Améliorer la qualité des services de protection contre la violence familiale

Les victimes d'actes de violence constituent la première priorité d'Aide juridique Ontario en matière de services en droit de la famille. Nous nous engageons à améliorer la qualité des services juridiques fournis aux victimes de violence à l'aide d'une approche coordonnée.

Aide juridique Ontario se chargera également d'entreprendre des initiatives spécifiques en réponse aux recommandations émanant des consultations menées auprès du Comité consultatif sur le droit de la famille et d'autres intervenants. Parmi ces initiatives, citons :

- l'analyse de la combinaison la plus adéquate de fournisseurs de services, d'options concernant la prestation de services et de soutiens à même de répondre au mieux aux besoins juridiques des victimes de violence;

- la continuation des efforts de liaison et de consultation avec les organismes communautaires afin de contrôler les besoins des clients et les services d'Aide juridique Ontario;
- la mise sur pied un processus d'évaluation pour veiller à ce que les victimes de violence familiale soient identifiées par nos fournisseurs de services;
- une formation des fournisseurs de services juridiques, notamment du personnel des bureaux locaux et des avocats de service, afin de garantir de bons aiguillages.

Déterminer des approches novatrices pour les domaines de pratique des cliniques

Aide juridique Ontario et le réseau des cliniques juridiques projettent d'organiser une importante conférence internationale sur les domaines de pratique des cliniques, qui devrait se dérouler du 23 au 25 juin 2003 à Hamilton (Ontario). La conférence aura pour titre « Concertation et orientations : partage de perspectives sur les domaines de pratique des cliniques ». Elle se penchera sur la manière dont Aide juridique Ontario et les cliniques peuvent déterminer et couvrir les différents besoins juridiques actuels et futurs des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario.

Renforcer les relations vis-à-vis des sociétés étudiantes de services d'aide juridique

Aide juridique Ontario et les six sociétés étudiantes de services d'aide juridique (SESAJ) que compte la province opèrent actuellement un renforcement et un remaniement de leurs relations en vertu d'un accord de financement et de niveau de service qui définira leurs rôles et leurs responsabilités respectifs. Cet accord mettra en évidence le rôle majeur dévolu aux sociétés étudiantes de services d'aide juridique dans l'offre d'occasions d'apprentissage en clinique pour les étudiants en droit, ainsi que la nécessité pour tous les fournisseurs de services d'Aide juridique Ontario de coordonner les services pour répondre au mieux aux besoins des clients.

Déterminer les pratiques idéales pour l'utilisation efficace des rapports médicaux

En réponse à l'utilisation et au coût croissants des rapports médicaux dans les pratiques cliniques, le projet de réforme des lois dans le secteur médico-légal a été lancé afin de trouver des solutions systémiques à long terme pour faire face à la hausse des frais médico-légaux. Pour ce faire, des consultations ont été menées avec la profession médicale, les organismes de services sociaux et les représentants du gouvernement.

Accroître le soutien aux chargés de cas des cliniques juridiques

Le Bureau de ressources cliniques (BRC) développe un nouveau site Internet visant à répondre plus efficacement aux besoins des chargés de cas des cliniques juridiques et des autres fournisseurs de services d'Aide juridique Ontario. Ce site revu et corrigé apportera aux chargés de cas des cliniques juridiques un soutien à la recherche pour un plus grand nombre de domaines de droit, leur permettra de

personnaliser les mises à jour des renseignements reçus, de bénéficier d'un moteur de recherche amélioré et garantira une meilleure communication ainsi qu'un échange de renseignements optimal entre les cliniques.

Améliorer les services de première ligne

Le Total Service Network (TSN) est une vaste initiative technologique lancée par Aide juridique Ontario afin de remplacer les systèmes informatiques obsolètes par de nouveaux systèmes intégrés, flexibles, hautement performants et simples d'utilisation. L'objectif du projet TSN est d'élaborer un système garant d'une meilleure prestation de services pour les clients et les fournisseurs. Le TSN remplacera plusieurs des systèmes existants d'Aide juridique Ontario et apportera une réponse aux questions actuelles liées à la qualité des données ainsi qu'aux demandes spécialisées d'accès aux renseignements relatifs à la gestion.

Le TSN va littéralement bouleverser le mode opératoire d'Aide juridique Ontario. Ce projet utilisera la technologie Internet afin de mettre en place un seul et même référentiel pour l'ensemble des renseignements d'Aide juridique Ontario, ce qui favorisera une meilleure interaction entre les bureaux d'Aide juridique Ontario, les clients et les fournisseurs de services.

Pour la période 2003–2004, la principale tâche de TSN sera d'achever le prototypage de ses activités économiques puis d'entamer l'élaboration et la mise en œuvre des différents modules.

Moderniser les processus

Les initiatives de facturation électronique et de virement automatique direct d'Aide juridique Ontario accélèrent le règlement des factures des avocats tout en simplifiant les procédures administratives pour Aide juridique Ontario et ces mêmes avocats. Aide juridique Ontario s'engage à faire passer le nombre d'avocats ayant recours au virement automatique direct à 100 % des avocats lui soumettant régulièrement leurs factures. Dans le même temps, nous continuerons notre collaboration avec les fournisseurs de services afin d'élargir le recours au système de facturation électronique, lequel permet aux avocats de préparer et de soumettre leurs factures électroniquement.

Promouvoir la qualité

En 2003–2004, Aide juridique Ontario va lancer un nouveau programme destiné à encourager les initiatives de promotion de services de qualité pour l'ensemble du système d'aide juridique. Ce nouveau programme de soutien des services de qualité assurera une coordination des activités d'évaluation du rendement et d'étalonnage tout en développant des politiques et des initiatives de soutien et d'assurance de la qualité.

Certaines des initiatives d'assurance de la qualité destinées aux avocats du secteur privé assurant les fonctions d'avocats de service et aux avocats inscrits sur la liste des avocats spécialisés en droit des réfugiés comprendront des programmes de formation ainsi que l'établissement de critères d'admission à ladite liste.

Aide juridique Ontario met à profit l'expérience de plusieurs années consacrées à la conduite d'un important programme d'assurance de la qualité auprès des cliniques juridiques communautaires. Notre objectif est de mettre en place des mesures du rendement ainsi que des programmes d'assurance de la qualité adaptés à chaque domaine de service. Pour ce faire, nous travaillerons de pair avec les fournisseurs de services dans le cadre d'un processus progressif de plusieurs années.

Créer une organisation hautement performante

Aide juridique Ontario s'engage à améliorer les programmes de formation et d'éducation pour le personnel.

Les initiatives clés incluent :

- la conduite d'une analyse des besoins visant à déterminer si les actuels programmes d'apprentissage répondent aux besoins des membres du personnel et de la direction d'Aide juridique Ontario;
- le développement et l'élargissement des activités de base en fonction de l'évolution de la demande;
- l'intégration du perfectionnement du personnel dans les contrats de performance et la création d'outils visant à aider les membres de la direction à élaborer des plans d'apprentissage individuels et collectifs;
- l'élaboration de mécanismes visant à garantir un retour sur investissement à l'issue des programmes de formation.

Garantir un nombre suffisant d'avocats

Les restructurations tarifaires appliquées par le gouvernement en juillet 2002 ont représenté une première étape essentielle afin de prévenir un désintéressement des avocats par rapport à l'aide juridique. Aide juridique Ontario considère que la poursuite de la réforme du tarif de l'aide juridique est primordiale afin de maintenir des services d'aide juridique accessibles et de qualité en Ontario.

Aide juridique Ontario et la Coalition pour l'amélioration du tarif vont continuer leurs efforts de concertation avec le gouvernement en vue de poursuivre sur la voie d'une restructuration de notre tarif et, ainsi, de prévenir une future crise tarifaire. Le dossier relatif à la révision du tarif préparé par Aide juridique Ontario en 2001–2002 appuie notre stratégie de poursuite de la restructuration du tarif. Aide juridique Ontario préconise plus particulièrement que la rémunération horaire des avocats soit revue à la hausse et que soit mise à l'étude une proposition visant l'ajustement futur du tarif soit à l'inflation, soit à la croissance moyenne des salaires industriels afin de prévenir toute érosion tarifaire. Aide juridique Ontario étudie également d'autres méthodes de paiement afin d'encourager les partenariats avec les avocats du secteur privé en vue de créer des méthodes créatives de prestation de services.

Répondre aux besoins des réfugiés

Aide juridique Ontario continue d'affirmer son engagement à fournir des services juridiques dans le domaine de l'immigration et du statut de réfugié. La prestation de ces services continue d'exercer une pression sur le budget d'Aide juridique

Ontario. Alors que le nombre de réfugiés recensés par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié a légèrement baissé au niveau national, les chiffres pour l'Ontario continuent de croître, dans la mesure où nous recevons actuellement 69,5 % de tous les demandeurs du statut de réfugié pour le Canada. En 2003–2004, nous continuerons à soutenir le gouvernement provincial dans ses négociations avec les autorités fédérales en vue d'un financement sûr et accru.

Garantir d'autres sources de financement

En 2003–2004, Aide juridique Ontario continuera à chercher d'autres sources de financement de projets au sein de l'organisation. Par exemple, nous sommes actuellement en contact avec la Fondation du droit de l'Ontario ainsi qu'avec d'autres organismes de financement dans le but d'établir des partenariats sur des projets précis telle la conférence de 2003 sur les services dans les domaines de pratique des cliniques. À long terme, nous étudierons la possibilité d'un financement par le gouvernement fédéral et/ou par d'autres sources en vue de lancer des initiatives technologiques, des projets d'aide juridique liés au syndrome d'alcoolisme fœtal ainsi que d'autres initiatives au gré des possibilités.

Contribuer à améliorer l'administration de la justice

Aide juridique Ontario travaillera de pair avec les partenaires du système de justice, les intervenants et les clients afin de mettre sur pied des stratégies visant à traiter et à diminuer le volume de travail en retard au niveau du droit criminel, du droit de la famille et de la mise en liberté sous caution. Notre objectif est de stimuler des changements au sein des pratiques du système de justice, lesquels seront porteurs d'une équité et d'une efficacité accrues dans l'administration de la justice.

Service aux avocats

Le secteur privé est le principal fournisseur de services d'Aide juridique Ontario en termes de droit criminel, de droit de la famille et de santé mentale. Aide juridique Ontario s'engage à soutenir les avocats exerçant des activités d'aide juridique en leur fournissant des renseignements opportuns et utiles. Au cours de l'année à venir, Aide juridique Ontario continuera à accroître ce soutien en fournissant aux avocats des mises à jour relatives aux politiques et au tarif ainsi qu'en lançant des initiatives de commerce électronique.

L'avenir des services d'aide juridique dépend également de la capacité d'Aide juridique Ontario à attirer de nouveaux avocats ainsi que du sang neuf pour les services à assurer aux termes de certificats d'aide juridique. Aide juridique Ontario est en train d'élaborer du matériel promotionnel soulignant les nombreuses options de carrière variées et valorisantes qu'offre le système d'aide juridique. Du matériel d'accueil et de soutien est également en cours de réalisation pour les avocates et avocats nouveau-venus sur la scène de l'aide juridique. Ce matériel comprendra des conseils sur les premiers pas, des manuels de politiques, des trucs et astuces sur la facturation et la façon de communiquer avec Aide juridique Ontario.

vers le haut

Concrétiser notre vision : les principaux accomplissements depuis 1999–2000

Depuis sa création en 1989, Aide juridique Ontario a considérablement augmenté le nombre de ses services aux clients et amélioré son infrastructure de gestion dans les limites du budget existant. Aide juridique Ontario a déjà jeté les bases de l'un des meilleurs systèmes de prestation d'aide juridique au monde. Nous continuons à nous acquitter de notre mandat afin de promouvoir un accès à la justice pour toutes les Ontariennes et tous les Ontariens à faible revenu.

Meilleure compréhension des besoins des clients

Aide juridique Ontario a considérablement augmenté le nombre de ses services aux clients dans les limites du budget existant en remaniant les services offerts aux termes de certificats d'aide juridique et l'assistance des avocats de service, en fournissant une aide juridique plus ciblée, en répondant à des besoins hautement spécifiques de ses clients et en améliorant sensiblement la gestion de ses coûts.

Services élargis des avocats de service

Aide juridique Ontario a récemment finalisé trois projets pilotes de services élargis des avocats de service. Le système élargi des avocats de service a recours à une combinaison d'avocats du secteur privé et d'avocats salariés afin de garantir une continuité de la représentation, de la production de documents, de la gestion des dossiers ainsi qu'une résolution accélérée des dossiers.

Aide juridique Ontario apporte son soutien à des tribunaux spécialisés en envoyant des avocats de service expérimentés fournissant des services spécialisés à des clients présentant des besoins spéciaux (par exemple, tribunaux de la santé mentale et de la drogue) et comparaissant devant la justice. Plus récemment, les services spécialisés d'avocats de service ont été élargis au nouveau Tribunal *Gladue* (Autochtones) de Toronto.

Cette année, le programme d'avocats de service dans tous les bureaux du Tribunal du logement de l'Ontario a commencé à offrir un service gratuit de conseils sommaires ainsi qu'une représentation limitée aux locataires comparaissant devant le Tribunal du logement de l'Ontario. Ce programme assure l'aide de sept avocats de service exerçant à temps plein auprès de locataires de Toronto et Peel. Le programme a également mis sur pied des partenariats avec les cliniques juridiques communautaires et les avocats du secteur privé afin de fournir des services aux différentes collectivités de l'Ontario.

Expansion des services offerts par les cliniques

Aide juridique Ontario a redoublé d'efforts pour combler les lacunes observées au niveau des services offerts par les cliniques de l'Ontario. L'inégalité de l'accès à cet important programme d'aide juridique pour la population ontarienne à faible revenu a fait l'objet des mesures suivantes :

- Finalisation de l'expansion géographique des cliniques afin de garantir que les particuliers à faible revenu de toute la province aient accès aux services des cliniques juridiques, par la création de cinq cliniques de

services généraux, et l'expansion de 10 cliniques existantes à de nouvelles régions.
- Expansion des services en langue française en partenariat avec le Centre médico-social communautaire de Toronto et le Centre des services communautaires de Vanier à Ottawa, lesquels mettront sur pied et dirigeront des services de cliniques juridiques pour francophones.
- Approbation du financement d'un projet pilote pour l'initiative de la South Asian Legal Clinic Ontario (SALCO) visant à fournir des conseils et une représentation juridique aux particuliers à faible revenu de la communauté d'Asie méridionale dans des domaines tels que l'assistance sociale et le droit relatif à l'immigration et au statut de réfugié.

Des services flexibles et innovateurs

Aide juridique Ontario dispose de ce qui pourrait être le programme pilote de prestation de services d'aide juridique le plus innovant et le plus vaste au monde.

Les projets pilotes sont conçus pour éprouver différentes méthodes de prestation de services, pour déterminer si une certaine combinaison de ces méthodes peut améliorer le service aux clients, ou rendre ce dernier plus accessible ou plus efficace par rapport aux coûts.

Parmi les projets pilotes et les innovations les plus significatifs récemment entrepris, citons :

- vidéoconférence pour les demandes d'aide juridique des personnes détenues;
- financement des programmes de justice pour la communauté autochtone;
- projet pilote lié à la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*;
- programme pédagogique lié à la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*;
- trois bureaux du droit de la famille;
- services élargis des avocats de service;
- financement octroyé à la Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation afin d'éprouver les principes de « cercle communautaire » dans les affaires de protection de l'enfance au sein de la collectivité autochtone;
- amélioration des services aux victimes de violence familiale via un financement significatif octroyé à la Clinique Barbra Schlifer, laquelle fournit des services juridiques spécialisés;
- un projet pilote spécifique au centre-ville de Toronto visant à fournir des services d'aide juridique aux sans-abri;
- un programme d'assistance par un avocat de service pour les appels interjetés par les détenus.

Des services de recherche améliorés pour les avocats

Le service de recherche d'Aide juridique Ontario a entrepris sa première révision depuis 20 ans en 2001. Le service a été rebaptisé LAO LAW. Il offre de nouveaux services et est intégralement accessible en ligne à tous les fournisseurs de services d'Aide juridique Ontario.

Un tarif flexible

En juillet 2002, le Procureur général a annoncé la première augmentation du tarif de l'aide juridique en plus de 15 ans. Aide juridique Ontario et les avocates et avocats qui assurent une aide juridique sont parvenus à ce que le gouvernement reconnaisse l'importance de rendre les services d'aide juridique plus rentables.

Voici les points majeurs de l'augmentation du tarif :

- Une augmentation de 5 % s'applique à tous les certificats délivrés à partir du 1er août 2002.
- Les honoraires des avocats de service ont été augmentés de 13,35 $ l'heure (23 %), ce qui porte la rémunération horaire à 70,35 $. Les honoraires de présence des avocats de service demeurent inchangés à 40 $.
- Dans les régions éloignées du Nord (Cochrane, Kenora, Rainy River, Témiskaming et les collectivités desservies par les nations Nishnawbe-Aski), les avocats de service et ceux qui acceptent les certificats d'aide juridique recevront une prime de 10 % du tarif en vigueur pour leur travail et leurs déplacements. Rémunération quotidienne garantie de 800 $ aux avocats qui agissent aux termes d'un certificat ou à titre d'avocat de service et qui doivent se rendre à un tribunal itinérant ou à une destination située à plus de 200 km de leur bureau.

Renforcement des partenariats avec les intervenants et la collectivité

Pendant longtemps, le programme d'aide juridique en Ontario faisait figure de « partenaire silencieux » du système de justice. Concrètement, cela signifiait que les décisions prises au niveau du système de justice ne faisaient aucune référence aux répercussions sur les services et les coûts de l'aide juridique. De plus, le programme d'aide juridique était incapable d'offrir une aide créative et constructive sur des questions d'intérêt commun. Depuis sa création, Aide juridique Ontario a accentué son rôle en tant que partenaire à part entière du système de justice. Cette année, Aide juridique Ontario a ajouté un certain nombre de nouveaux partenaires à une liste déjà longue.

- Aide juridique Ontario soutient le Réseau ontarien de l'éducation en matière de justice, lequel conduit le programme Salles d'audience et salles de classe (Courtrooms and Classrooms), organise un Institut d'été en droit pour former les professeurs du secondaire et a produit des plans de leçon sur les questions liées à la justice pour le cours d'éducation civique de la 10e année.
- Aide juridique Ontario soutient ardemment Pro Bono Law Ontario, une nouvelle entreprise visant à promouvoir, faciliter et développer la prestation à titre bénévole de services juridiques aux particuliers dont les revenus sont limités.
- La stratégie ainsi que le dossier liés à la restructuration du tarif ont été préparés en partenariat avec des avocates et avocats fournisseurs de services. Ces documents reposent sur les résultats de consultations, enquêtes, entrevues et groupes de réflexion, organisés avec les fournisseurs de services.

Nouvelle procédure relative aux plaintes

Aide juridique Ontario a mis au point une nouvelle procédure relative aux plaintes. Cette dernière préconise la résolution au niveau local des plaintes dans le bureau, la clinique ou le service visé et ce, avant la plainte ne soit transmise au Service

des plaintes d'Aide juridique Ontario, lequel a fait l'objet de certains changements.

Réorganisation et restructuration de la direction

Aide juridique Ontario a modernisé la structure de sa haute direction et de son organisation afin d'améliorer la prise de décisions opérationnelles, la coordination et l'efficacité. Deux nouveaux services (Bureau de l'avocate générale et Politique, planification et relations extérieures) ont été créés pour améliorer le système de soutien juridique, d'analyse opérationnelle et de gestion des renseignements d'Aide juridique Ontario.

L'actuelle réorganisation et le renforcement du Service des finances ont consolidé le processus budgétaire grâce à des améliorations au niveau des analyses financières, des prévisions des coûts et à une rationalisation des contrôles financiers internes.

Aide juridique Ontario a révisé et réorganisé son Service des enquêtes afin de garantir la bonne rémunération des avocats. Elle mène régulièrement des enquêtes aléatoires au niveau des clients afin de déterminer si les factures reçues reflètent les heures réellement consacrées aux dossiers.

Amélioration technologique et modernisation

D'importants progrès ont été réalisés afin de complètement remettre à neuf les systèmes technologiques et opérationnels d'Aide juridique Ontario. Le nouveau système régissant les processus opérationnels et technologiques (Total Service Network, TSN) sera mis en œuvre au cours des deux prochaines années. Cette technologie est basée sur Internet et permet un accès aux services à partir de n'importe quel lieu. Ce nouveau système permettra ainsi d'accélérer les procédures de demande d'admission, de procéder à des admissions au niveau externe (par exemple, dans les tribunaux), d'accélérer le paiement des comptes fournisseurs et de centrer la gestion des comptes juridiques sur un système de risque.

À l'issue d'un long processus d'appel d'offres et d'évaluation, Aide juridique Ontario a décidé de contacter en octobre 2002 la société Cedar Solutions Inc. pour l'installation du logiciel PeopleSoft version 8 dans le cadre de sa solution TSN. Nous avons mis sur pied des équipes de projet et des procédures de gestion contractuelle performantes pour veiller à ce que la mise en œuvre du TSN se fasse dans le respect du calendrier et des lignes budgétaires.

À l'automne 2001, Aide juridique Ontario a introduit la facturation électronique pour les avocats et l'a ensuite étendue à toute la province. À l'heure actuelle, des milliers de factures ont été réglées sans aucune plainte, fournissant ainsi un service amélioré. La facturation électronique doit s'accompagner du virement automatique direct. Au mois d'août 2002, Aide juridique Ontario réglait environ 75 % de ses factures par virement automatique.

Aide juridique Ontario a investi dans la technologie de l'information pour les services de clinique. Outre certaines acquisitions essentielles, Aide juridique Ontario a financé une formation informatique et un programme de développement

de site Internet, l'élaboration de modèles standard ainsi que la création d'un magasin informatique auprès duquel les cliniques peuvent commander du matériel en fonction de leurs besoins.

Services améliorés dans les domaines de pratique des cliniques

Aide juridique Ontario a mis en œuvre le premier protocole d'entente avec le système des cliniques juridiques communautaires. Ce protocole d'entente définit le rôle et les responsabilités d'Aide juridique Ontario et des cliniques. En février 2003, cinquante-six cliniques participaient au protocole d'entente, le reste des cliniques devant sous peu leur emboîter le pas.

Aide juridique Ontario est en voie de finaliser le premier protocole d'entente ainsi que des accords de financement avec les sociétés étudiantes de services d'aide juridique de la province. Le protocole d'entente reconnaîtra le rôle majeur joué par les sociétés étudiantes dans l'offre d'occasions d'apprentissage en clinique pour les étudiants en droit.

Gestion des coûts liés aux certificats

En 2000–2001, Aide juridique Ontario a identifié des dépassements potentiels du budget du programme des certificats. Nous avons pris des mesures correctives, soit un programme de réduction des coûts étalé sur trois ans. La gestion des certificats permet à Aide juridique Ontario de réduire le coût total du programme des certificats tout en assurant que les personnes à faible revenu reçoivent des services dans les secteurs où ils sont le plus nécessaires ou ceux où la loi l'exige.

En complément du Programme de gestion des causes complexes (PGCC), Aide juridique Ontario a établi le Comité des exceptions, qui est un groupe expérimenté d'avocats du secteur privé et de membres du personnel des services d'aide juridique chargé d'examiner les causes exceptionnelles pour lesquelles le budget est susceptible d'excéder 75 000 $.

Les objectifs du Programme de gestion des causes complexes sont de : surveiller, contrôler et prévoir les coûts de chaque cause, fournir à l'avocat les ressources nécessaires pour optimiser la qualité du service, fournir un service efficace et veiller à ce que les avocats en droit criminel continuent à accepter les certificats pour les causes complexes.

Aide juridique Ontario accorde une attention particulière à chaque cause complexe et travaille de pair avec l'avocat afin d'établir un budget spécialement adapté aux besoins de la cause. Ceci l'aide à mieux gérer ses coûts et assure à l'avocat la bonne planification de sa stratégie de défense.

Développement de normes de rendement globales et judicieuses

Aide juridique Ontario avance à grands pas pour mettre en œuvre des procédures d'assurance de la qualité dans le cadre de ses programmes. Elle s'est alignée sur les pratiques exemplaires de la fonction publique de l'Ontario et des organismes provinciaux concernant l'amélioration constante du rendement, la mesure du rendement et l'obligation de résultats.

La mise en œuvre de mesures des services aux clients a déjà commencé dans les 51 bureaux locaux et du bureau provincial d'Aide juridique Ontario. Parmi les clients, on dénombre des avocats du secteur privé et d'autres fournisseurs de services.

Le Programme d'assurance de la qualité (PAQ) d'Aide juridique Ontario a finalisé une série d'examens détaillés des processus de gouvernance et de gestion au sein des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario. Ces examens sont effectués sur une base de critères afin de veiller à ce que les cliniques fournissent des services juridiques de haute qualité. Ces critères comprennent également des normes devant être respectées relativement à toute une série d'objectifs liés à l'accessibilité, à l'éducation juridique de la collectivité et à la gestion des dossiers.

Le Programme d'assurance de la qualité produit également un certain nombre de bulletins et autres documents destinés à diffuser les pratiques exemplaires en termes de services aux clients, de gestion des causes et de gestion des pratiques juridiques dans l'ensemble du système des cliniques. Le Programme d'assurance de la qualité a produit une trousse de pratiques exemplaires en consultation avec le système des cliniques juridiques, laquelle sera régulièrement actualisée.

Amélioration du processus de recrutement de nouveaux avocats

Aide juridique Ontario offre une série d'avantages notables aux nouveaux avocats et peut les orienter vers une carrière couronnée de succès.

L'avenir des services d'aide juridique dépend également de la capacité d'Aide juridique Ontario à attirer de nouveaux avocats ainsi que du sang neuf pour les services à assurer aux termes de certificats d'aide juridique. Aide juridique Ontario a élaboré du matériel publicitaire soulignant les nombreuses options de carrière variées et valorisantes qu'offre le système d'aide juridique. Elle a participé au cours de formation professionnelle du Barreau, ainsi qu'à des salons de recrutement entre employeurs et étudiants au niveau des facultés de droit afin de fournir de plus amples renseignements concernant les options de carrière dans l'aide juridique.

vers le haut

Pressions financières

Lors de la création d'Aide juridique Ontario, le gouvernement de l'Ontario s'était engagé à octroyer un financement étalé sur trois ans. Aide juridique Ontario a ainsi reçu 230 M $ pour l'exercice 2000 et 227 M $ pour 2001 et 2002. Le même niveau de financement a été reconduit pour l'exercice 2003.

Aide juridique Ontario demande un financement de base stable étalé sur trois ans destiné aux services d'aide juridique ainsi qu'un financement supplémentaire pour répondre à la prestation de services clés ainsi qu'aux pressions liées aux activités et aux investissements. Elle a mis en évidence trois priorités en termes de financement pour 2003–2004.

1. Aide juridique Ontario réitère la nécessité d'un engagement de

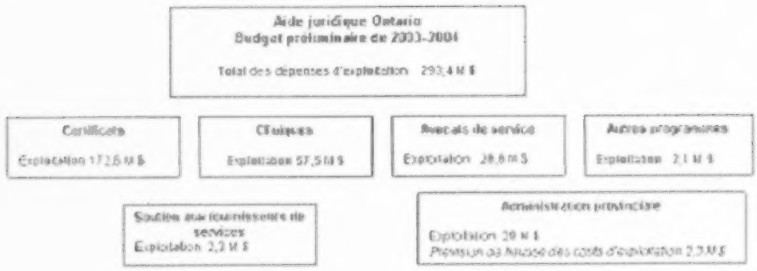
financement triennal de la part du gouvernement provincial. Le gouvernement a reconnu l'importance d'un financement pluriannuel pour les organismes provinciaux et leurs bénéficiaires dans la présentation du budget pour 2002. En outre, la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* engage explicitement Aide juridique Ontario et la province à des cycles opérationnels de trois ans. L'engagement initial d'un financement de trois ans formulé par la province à l'adresse d'Aide juridique Ontario a pris fin. Un nouvel engagement de financement sur trois ans, y compris un renouvellement de capital, nous permettrait de planifier nos services et nos finances beaucoup plus efficacement.

2. Aide juridique Ontario a considérablement augmenté le nombre des services aux clients dans les limites du budget existant. Nous avons remanié les services que nous offrons aux termes de certificats d'aide juridique et l'assistance offerte par les avocats de service, fourni une assistance juridique plus ciblée, répondu à des besoins hautement spécifiques de nos clients et sensiblement amélioré la gestion de nos coûts.

   Nous continuerons à relever les défis liés à une hausse de la demande, au travers de notre Programme de services et d'accès aux clients. Les objectifs de ce programme sont d'élargir les services aux clients, de garantir un accès uniforme à des services de haute qualité et de diversifier les modèles de prestation de services d'aide juridique.
3. En juillet 2002, la province a répondu à la demande de restructuration du tarif formulée par Aide juridique Ontario en décidant d'augmenter de 5 % la rémunération horaire s'appliquant aux services dispensés aux termes de certificats et de 23 % ceux offerts par les avocats de service. Ultérieurement, le gouvernement provincial a affirmé qu'il annoncerait une hausse similaire de la rémunération horaire pour avril 2003 et qu'il envisagerait la conduite régulière d'un processus de restructuration du tarif.

   Aide juridique Ontario s'engage à travailler de concert avec le Procureur général afin de souligner la nécessité de poursuivre ces engagements. Ils sont en effet essentiels à notre capacité de retenir les avocats du secteur privé afin qu'ils fournissent des services d'aide juridique dans toute la province.

Budget d'exploitation provisoire



vers le haut